

La Logística *Ad Hoc* en Bosnia

General de División (R) William N. Farnen, Ejército de EE.UU.

Tomado de la revista *Joint Force Quarterly*, número de otoño-invierno de 1999-2000

LAS OPERACIONES que han sido concebidas y planeadas prestando poca atención a una logística funcional presentan extraordinarias exigencias para las oficinas centrales *ad hoc** creadas con ese propósito. Tal era el reto al que se enfrentó el comandante de apoyos (C-SPT) de una pequeña organización establecida para diseñar, planear e implementar la logística de la OTAN para la Operación *Joint Endeavor* en Bosnia. Un examen del planeamiento multifuncional de la logística operativa de la OTAN sirve de constante recordatorio de las debilidades características de las organizaciones *ad hoc*. Basado en la experiencia C-SPT, este artículo documenta un proceso que confió en el planeamiento impulsivo como la forma principal de proporcionar apoyo inicial logístico multinacional. Mantener la confianza en esta práctica no puede llevar sino al fracaso.

El C-SPT tuvo que lidiar con muchos y complejos problemas mientras el cuartel general de logística iba tomando forma. Una organización logística *ad hoc* de la OTAN debe tener una gran habilidad tanto para coordinar como para lograr el consentimiento a través de todo el espectro de la logística en el teatro. Debe acelerar su expansión cuando la OTAN se despliegue, como lo hizo en Bosnia-Herzegovina para cumplir el Acuerdo de Paz de Dayton. Esto constituía un reto dada la falta de doctrina, política, normas, leyes o precedentes de la Alianza para una operación de esta forma.

¿Quién está a Cargo?

En la operación *Joint Endeavor*, resultó crítico que el Cuartel General *ad hoc* responsable de la logística de teatro de la OTAN, fuera responsable sólo ante el

comandante en jefe del teatro. Las responsabilidades logísticas, sin plena autoridad en el teatro resultan en estratificación de decisiones, un sistema de prioridades inoperante, solución a destiempo a los asuntos de la misión logística y poca claridad de las responsabilidades logísticas.

Como líder del cuartel general responsable de llevar a cabo la misión del área logística, el C-SPT disfrutaba del mismo acceso a los comandantes en jefe regionales que los otros comandantes de combate y de componentes. Esto es significativo porque una organización *ad hoc* no tiene historia, prestigio, experiencia, curriculum o la credibilidad de las unidades que apoye. Sin embargo, debe tener una verdadera presencia entre sus usuarios. Y en este caso esa presencia estaba incorporada en la estructura de comando.

Otra tarea formidable fue establecer y armar un cuartel *ad hoc*. La orden de cumplir el OPLAN 4105 en diciembre de 1995 llevó al C-SPT a aumentar el personal de planeamiento de 40 a un cuartel totalmente operativo de 400 en menos de 90 días. Requisitos de personal, equipo, fondos e instalaciones se materializaron aparentemente sin darse cuenta. La operación se puso en marcha con un inicio firme y sin problemas.

Había que encontrar personal con las cualidades apropiadas para organizar el caos. Puesto que cada contingente nacional hacía las cosas de una manera diferente, era crucial contar con todos los recursos y tener control de ellos. El éxito dependía de lo que se tenía, de lo que se necesitaba, de dónde vendría, quién lo conseguiría y quién lo financiaría.

Pagar Conforme se va Avanzando

Una de las primeras consideraciones fue la de crear un presupuesto y una oficina para administrar. La repentina creación de una organización logística, un

**ad hoc*: esta expresión en el idioma inglés es utilizada para designar la calidad de "a propósito" o "específico" de un sujeto u objeto. — *La Redacción*

presupuesto limitado y justificar y responder por los gastos con requisitos no muy claros tuvo un impacto en el desarrollo del presupuesto. La habilidad de mostrar prácticas prudentes en el manejo del dinero al inicio de la operación fue esencial para obtener recursos adicionales.

Desde el inicio se necesitaba una oficina de presupuesto en operación para suministrar asesoría fiscal y financiera al cuartel general y para ajustarse a los costos. Para conseguir credibilidad fiscal era necesario apoyar el desarrollo de un presupuesto transparente con completa apertura y prudente responsabilidad fiscal de las asignaciones comunes de los fondos y gastos.

Una preocupación especial fue la falta inicial de un fondo común de la OTAN, lo que limitaba la posibilidad de establecer contratos comunes de usuario en apoyo de las naciones que contribuían con tropas. Los fondos comunes de la OTAN eran sumamente restrictivos, dando un apoyo mínimo para el despliegue del cuartel de la Fuerza de Implementación de la OTAN (IFOR) y del C-SPT.

La escasez de fondos iniciales socavó casi desde el principio las posibilidades de la OTAN, creó inflexibilidad financiera y obstaculizó el desarrollo de arreglos de contratos comerciales para operaciones portuarias, manejo de equipo, abastecimiento de alimentos y distribución de combustible y hasta remover la nieve para asistir a las fuerzas desplegadas. También entorpeció el ahorro en el costo de alojamiento y rancho. Un fondo común habría facilitado la contratación de estos servicios como gastos comunes del cuartel general en vez de que cada nación pagara per diem a su personal asignado al C-SPT. En lugar de un solo contrato que incluyera a todos, 400 miembros del personal fueron contratados individualmente para servicios tan simples como rancho, alojamiento y lavandería.

Una oficina competente de presupuesto, con todo el personal necesario funcionando desde el principio, habría podido facilitar un manejo más prudente del dinero. La oficina podría entonces haber coordinado la asignación de fondos comunes con el cuartel general de más alta jerarquía, facilitando así las transacciones financieras a través de todo el teatro de operaciones.

Organización del Estado Mayor

El estado mayor personal del cuartel general del C-SPT estaba organizado sobre la base de seis funciones tradicionales: personal, inteligencia, planes y operaciones, logística, asuntos civiles y comunicaciones. Desafortunadamente, no todos estos elementos del personal fueron establecidos durante la

fase preliminar del despliegue de la operación.

Personal. Siempre se tomó en consideración la política nacional para la rotación del personal, descanso y recreación, así como la necesidad de contar con personal competente. Otros problemas incluían los procedimientos para la contratación de personal civil local, tarjetas de identificación y evaluación del trabajo. Para darle fuerza a este proceso se crearon bases de datos de las necesidades del personal. Los requisitos fueron captados en un documento guía de la OTAN titulado Sistema de Crisis (*Crisis Establishment*), donde aparece la lista de necesidades por puesto, rango y descripción del trabajo. Desafortunadamente, elaborar un documento guía no garantiza gente competente en el número que se requiere. Eso dependerá de cada nación y de las asignaciones que determine el Cuartel Supremo de los Poderes Aliados en Europa (*SHAPE*).

Dada esta dinámica, la dirección de personal (C-1) no contaba inicialmente con todo el personal necesario

Como líder del cuartel general responsable de llevar a cabo la misión del área logística, el C-SPT disfrutaba del mismo acceso a los comandantes en jefe regionales que los otros comandantes de combate y de componentes. Esto es significativo porque una organización ad hoc no tiene historia, prestigio, experiencia, curriculum o la credibilidad de las unidades que apoye.

para tratar la complejidad de problemas de manejo. El propio personal de la dirección estaba siendo organizado mientras simultáneamente trataba de desarrollar un documento de organización y tablas de unidad así como el proceso interno de los que se iban agregando. Este es un problema común de organizaciones *ad hoc*, más pronunciado aún en el área de manejo de personal.

La formación temprana de una dirección de personal facilita todo el proceso del personal. Entre sus primeras funciones deberían estar la producción y distribución de un manual para uniformar los procedimientos para las naciones participantes del nuevo personal antes de ser asignados. Procedimientos normales, conocidos por adelantado, reducirían los costos del despliegue, pérdida de tiempo, inconvenientes personales y trastornos nacionales. Tratar de asuntos de personal durante el planeamiento incrementaría la producción y la eficiencia del despliegue y del proceso de mantenimiento.

Inteligencia. En los primeros días de la organización se prestó poca atención a la dirección de inteligencia (C-2). El único apoyo al planeamiento de inteligencia vino de un solo oficial a préstamo de las Fuerzas Aliadas de Europa Central quien pronto fue retirado

para ser asignado a otra misión. La falta de preocupación por la inteligencia fue un error que luego se reflejó negativamente en la misión.

Al desplegarse la misión a Zagreb se expandió hasta incluir las responsabilidades del comando de inteligencia para las operaciones de la OTAN en Croacia. No se contaba ni con el personal ni con un plan de maniobras para asumir las responsabilidades de inteligencia en la retaguardia. Había una necesidad urgente de diseñar y desarrollar directrices y de adquirir los recursos para una dirección de inteligencia. Encontrar vías de inteligencia con cuarteles superiores, subordinados y adyacentes se convirtió en una prioridad. La complejidad de esta tarea era inmensa y subrayó la importancia de enfocar pronto la atención a la función de inteligencia en estas operaciones.

Tratar de ponerse al corriente fue una constante preocupación después del despliegue. La dirección de inteligencia pasó rápidamente de inactiva a superactiva, pero sólo porque las naciones participantes

La formación temprana de una dirección de personal facilita todo el proceso del personal. Entre sus primeras funciones deberían estar la producción y distribución de un manual para uniformar los procedimientos para las naciones participantes del nuevo personal antes de ser asignados.

le proporcionaron al C-SPT sus mejores y más brillantes elementos para corregir la situación. Cuando la misión maduró y llegó el momento de afinar la fase de mantenimiento y de tratar el asunto de un nuevo despliegue, el C-SPT descubrió que la comprensión de las operaciones de contraespionaje y contrainteligencia era muy limitada. Estos problemas adquirieron una enorme importancia en el contexto del escenario. Como tantos aspectos del proceso de desarrollar un cuartel *ad hoc* en tiempo real, las condiciones dinámicas y la atención a los requisitos fundamentales del personal no deberían dejarse pasar por alto a favor simplemente de preocupaciones logísticas del escenario. La inteligencia y la logística se fortalecen mutuamente y por ende fortalecen el plan logístico total del escenario.

Planes y operaciones. Establecida originalmente como una célula que estaba compuesta por seis personas bajo un oficial francés, la dirección de planes y operaciones (C-3) creó todas las tareas internas y subordinadas. Publicó órdenes fragmentarias y de operaciones, monitoreó operaciones tácticas y logísticas y mantuvo informes de las situaciones para todo el teatro. Tal vez su tarea más difícil era la de coordinar la seguridad de la retaguardia del teatro. La dirección estaba organizada

en tres secciones: operaciones actuales (actividad de tres turnos, 24 horas, 7 días); operaciones futuras (para controlar cuarteles generales de combate y conducir planeamiento con otros cuarteles); y operaciones para administrar datos de tareas de observación y vigilancia, archivos y preparar las orientaciones del comando. Aunque son rutinarias, estas responsabilidades fueron complicadas por la naturaleza de los asuntos multinacionales, multifuncionales, conjuntos, combinados y *ad hoc* de la Alianza. Los oficiales y los suboficiales asignados tenían poco tiempo en su rango y poca experiencia en la OTAN.

Los miembros del personal del C-3 usaron al principio los procedimientos de sus respectivos servicios militares. Esto, aunado a las barreras lingüísticas significaba que una desproporcionada parte del tiempo se usaba para aprender procedimientos de la OTAN y forzaba a la dirección a la Alianza a adoptar la forma de hacer las cosas en tiempo real propias de la Alianza mientras que al mismo tiempo satisfacía los requerimientos operativos, logro que habrá que atribuir a las personas que la OTAN asignó al C-SPT. Sin embargo, no hay ninguna garantía que gente igualmente capacitada esté disponible en el futuro dado el recorte de personal y el incremento en los tiempos de operación.

Logística. Una notable deficiencia durante las etapas iniciales de organización de los cuarteles del C-SPT fue la falta de una dirección de logística (C-4). El C-SPT era responsable de todo material comprado con financiamiento de la OTAN. El personal y el equipo se incrementaron rápidamente durante el despliegue. Una preocupación por la responsabilidad logística de la IFOR casi tuvo como resultado una falla en el manejo y control del equipo orgánico.

Había una necesidad inmediata de fondos de la OTAN para apoyar los cuarteles, desde papel y lápices hasta medios de transporte, flotas de vehículos y alojamiento. De esta manera se comenzó a comprar equipo sin un programa establecido para asegurar la responsabilidad. Reconociendo esta falla, se estableció rápidamente una dirección para recoger datos sobre todo material adquirido con fondos de la OTAN desde el principio de la operación. Esto significó iniciar control de inventario, cuenta de clientes y manejo de libro de propiedad, todo esto obstaculizado por la falta de procedimientos aprobados. Por lo mismo se trató de conseguir la autorización para utilizar la Directiva 60-80 del Comando Aliado de Europa, Contabilidad y Control de Propiedad (*Property Accounting and Control*) con este propósito. Sin embargo, *SHAPE* aprobó la petición cuando el despliegue ya se había iniciado dos meses antes. Fue gracias al esfuerzo de los cinco miembros originales

Fotos: Departamento de Defensa



El desembarco de equipamiento inglés de un transporte ruso.

de la dirección de logística que el cuartel del C-SPT pudo sobreponerse a un inicio lento y adquirir total responsabilidad sobre la propiedad, algo que debió haberse acometido mucho antes. Las futuras direcciones de logística deberían estar operacionales con suficiente tiempo, personal y procedimientos para desplegarse anticipadamente con sus socios. Solamente entonces podrán facilitar el abastecimiento en el campo para todas las organizaciones que operan con fondos de la OTAN y asegurar la responsabilidad por el equipo.

Asuntos civiles. Durante el planeamiento anterior al despliegue, tampoco se dio la debida importancia al establecimiento de una dirección para asuntos civiles (C-5). Aunque inicialmente esta dirección había sido contemplada como una organización pequeña encargada primordialmente de servir de enlace entre el comando civil militar y el cuartel del C-SPT, pronto esta misión se expandió.

Como un recurso para el despliegue, la OTAN designó al C-SPT como comandante de las fuerzas en Croacia. De esta manera el cuartel servía como único punto de contacto entre la Alianza y el gobierno croata, el negociador de la OTAN para un acuerdo sobre el estado de las fuerzas (SOFA) y el punto convergente para las relaciones con la población para promover la cooperación civil y los aspectos militares de los acuerdos de paz.

Las operaciones civiles-militares se habrían podido

simplificar si el personal del C-5 hubiera sido incrementado antes y tripulado por gente con experiencia geopolítica sobre la antigua Yugoslavia. De esta manera podría haber desarrollado antes del despliegue una base de datos que contuviera la información sobre la estructura y las funciones de los gobiernos locales y detalles biográficos sobre los líderes militares y civiles de más alto rango.

Dada la complejidad de las negociaciones sobre los requerimientos del despliegue, los arreglos del SOFA y las responsabilidades del mando, hubiera sido de gran ayuda haber puesto atención a estas áreas críticas. La capacidad de llevar a cabo responsabilidades relacionadas con asuntos civiles es una verdadera fuerza multiplicadora para los cuarteles generales multinacionales de logística *ad hoc*.

Comunicaciones. Los planes iniciales identificaron la necesidad de una dirección para las comunicaciones (C-6), pero *SHAPE* no proveyó de los recursos necesarios a este personal solo hasta antes del despliegue. En su lugar, el Cuartel General y el Comando Central de las Fuerzas Aliadas suministraron sus propios recursos, una contribución costosa. Con todo, surgieron grandes fallas en el planeamiento de las comunicaciones debido a la falta de personal capacitado en el manejo de sistemas de información. Tampoco había un balance adecuado entre oficiales de alto rango con experiencia en los sistemas de la OTAN

y personal de menor rango cuyos puntos fuertes serían su conocimiento de la nueva tecnología.

La dirección de comunicaciones estaba estructurada de acuerdo a cálculos de necesidades funcionales. Al principio esto puso demasiado énfasis en requerimientos administrativos tales como conductores y oficinistas y no suficiente en especialistas en comunicaciones y en automatización. Conforme se fue desarrollando el plan, se determinó que los requerimientos administrativos se podrían lograr como funciones agregadas.

Una preocupación mayor de los que estaban a cargo del planeamiento fue la falta de conexión con Internet. Ante esto, la OTAN planeó extender una red secreta de comunicaciones dentro del teatro para transferencias electrónicas. Esto no resultó práctico porque no podía conectarse con Internet por razones de seguridad. El asunto de la seguridad de las comunicaciones nunca se resolvió. Los oficiales eran un grupo diverso de diferentes naciones, no todos miembros de la OTAN. No todos tenían el mismo

Las responsabilidades son inmensas. Asignación de alojamientos, licencias de conducir, operaciones de vehículos, procedimientos para oficina de correos, moral y bienestar, control y acceso de la armería, todo lo que afecta la moral. Estas áreas requieren tiempo para fomentar un trabajo en equipo.

nivel de autorización para acceder a información secreta. Sin embargo, decisiones operacionales en tiempo real exigían acciones en tiempo real por expertos que estuviesen disponibles y se tomó la decisión de aceptar este riesgo para la seguridad.

También había una inadecuada automatización en el cuartel, agravada por demoras en la adquisición y distribución en sistemas computacionales. Para fines de planeamiento una computadora para cada dos oficiales del personal es razonable en un cuartel de logística *ad hoc*. Los miembros del personal encontraron formas para superar estas deficiencias como comunicaciones con teléfono por medio de satélite o computadoras portátiles, pero esto frecuentemente resultaba muy costoso.

Las direcciones de comunicaciones inicialmente deberían estar compuestas por 60 por ciento de generalistas y 40 por ciento de expertos en automatización. Esta proporción podría revertirse al ir madurando el sistema de comunicaciones. Volver a una proporción de 60/40 podría ser apropiada mientras la OTAN considera la finalización del nuevo despliegue.

Dimensión Legal

El *SHAPE* no proporcionó una oficina para asuntos legales hasta cinco días antes del despliegue del C-SPT. Estaba formada por un solo oficial británico, pero pagó grandes dividendos casi inmediatamente. Este abogado se enfrentó a dos retos: las numerosas negociaciones de contratos logísticos para apoyar a las fuerzas de la OTAN en todo el teatro y las negociaciones sobre un acuerdo técnico para implementar el acuerdo entre la OTAN y el gobierno croata sobre el estado de las fuerzas. A este oficial se agregó un oficial del servicio de justicia americano y un asistente administrativo después del despliegue.

La fase de implementación de *Joint Endeavor* descansaba fuertemente en la interpretación legal de los acuerdos de Dayton, que fueron escritos de una manera genérica. Cada matiz del proceso de implementación estaba sujeto a escrutinio. Todas las facciones de la Federación —así como los países que se separaron de la Yugoslavia original— tenían sus propias interpretaciones.

El cuartel del C-SPT negoció contratos logísticos y acuerdos técnicos para la OTAN y la mayoría de las otras naciones que forman parte de IFOR. Su oficial de justicia hizo todo el esfuerzo posible para presentar las opiniones a nombre de la Alianza, arriesgando algunas veces el reproche nacional. Cualquier abogado asignado a un cuartel multinacional de logística *ad hoc* debería estar libre de cualquier bagaje nacional y tener un buen entendimiento del contrato y de la ley internacional.

Una serie compleja de cuestiones legales surgió inmediatamente al iniciar el despliegue. Es imprescindible que los comandantes tengan una asesoría confiable, no partidista. Además, la asesoría legal y el apoyo administrativo deben estar siempre presentes en cualquier cuartel durante el planeamiento logístico. Una sólida experiencia legal fue trágicamente subestimada en el planeamiento y su efecto negativo se prolongó durante el despliegue y el inicio de la operación. El C-SPT navegó en las aguas legales de *Joint Endeavor* gracias a la competente asesoría legal.

El Resto del Equipo

Otros tres elementos del estado mayor requieren una nota especial: Información pública, el comandante de la policía y el comandante del cuartel general. Cada uno fue pasado por alto durante el planeamiento inicial.

La prensa internacional puso especial interés en los cuarteles generales del C-SPT desde el momento de su arribo a Sarajevo. Las conferencias de prensa y entrevistas estuvieron a la orden del día. Los nuevos cuarteles generales deben conservar la apariencia de



Una caravana de la OTAN embarcando en rumbo a casa, durante la Operación Joint Endeavor.

control organizacional bajo la indagación constante de la prensa. Un error ocasiona muchas dudas en el terreno y muy poca satisfacción a los apoyados. La oficina de información pública presentó en muy buena forma al C-SPT y de manera muy positiva. La importancia del apoyo de información no debería exagerarse a futuras organizaciones *ad hoc*. Un buen programa, diseñado y dotado con anticipación, ahorra tiempo y facilita el cumplimiento de la misión.

Otro problema fue obtener apoyo a alto nivel para el comando de la oficina del jefe de la Policía Militar. Dos razones prevalecieron: la falta de suministros de Policía Militar y la justificación de ellos para un área de retaguardia *ad hoc* en un ambiente no hostil.

El C-SPT tuvo fundamentadas necesidades de seguridad. El personal del cuartel general combinó culturas, nacionalidades tradiciones militares, manejó en el tráfico local, vivió con la economía local y se mezcló con la población. El orden y la disciplina fueron esenciales. Los objetivos iniciales del C-SPT incluyeron una agencia policial capaz de interactuar con la policía local. El personal de la oficina del Jefe de Policía Militar debe mantener registros y analizar los asuntos de las agencias policiales. Aún cuando estas metas se cumplieron, el costo se elevó debido al desvío de recursos hacia otros elementos del cuartel general.

El apoyo de la policía militar requiere oportuno

reconocimiento y compromiso del alto mando. El aspecto más importante del apoyo del Jefe de Policía Militar es la interacción directa con las autoridades de las fuerzas y agencias policiales del país anfitrión, para asegurar que las fuerzas de la OTAN sean bien tratadas. Establecer exclusivamente un cuartel general *ad hoc* para la jurisdicción de la agencia policial local, no resulta práctico.

Finalmente, la posición de comandante del cuartel general es muy importante y debe ser ocupada antes del despliegue. Las responsabilidades son inmensas. Asignación de alojamientos, licencias de conducir, operaciones de vehículos, procedimientos para oficina de correos, moral y bienestar, control y acceso de la armería, todo lo que afecta la moral. Estas áreas requieren tiempo para fomentar un trabajo en equipo.

Los problemas que regularmente manejan el comandante y suboficiales de alto rango —la dinámica de amalgamar tantas culturas y preocupaciones nacionales— son tremendamente complejas. El corazón y alma de una organización, que es la cooperación armoniosa de todos sus miembros, puede ser socavado si no se tiene un cuartel general competente. La primera impresión, sobre una organización, que se llevan los recién asignados, es el trato dado por el personal del cuartel general.

Algunas Reflexiones

Las lecciones abundan a raíz de la primera experiencia

de la OTAN fuera de su sector. La magnitud del desafío —desde organizar la concepción de un cuartel general, el diseño del despliegue de un teatro, el apoyo y un paquete inicial de repliegue hasta la ejecución del plan— es increíble. La OTAN tuvo un duro trabajo en la antigua Yugoslavia empezando en 1993, pero hubo muchas distracciones antes de terminar de implementarse en 1995, para apoyar los acuerdos de Dayton.

Durante la rápida expansión y despliegue, con responsabilidades y misiones, no hubo respiro para el C-SPT. Aunque las apuestas en contra del éxito fueron grandes, el C-SPT disfrutó de algunas ventajas. No existían ni doctrinas ni procedimientos. Nadie podía predecir lo correcto o lo incorrecto. No había una operación similar de la OTAN para hacer una comparación. El C-SPT tenía que aprender por experiencia y error, pero tener la posibilidad de enfrentar errores sin interferencia externa es una rara oportunidad.

Las líneas de comunicación a través de Europa eran cortas pero buenas. Eso facilitó ajustar logísticamente las operaciones en marcha. El teatro fue muy pasivo a pesar de temores iniciales. La infraestructura y el transporte eran adecuados, proporcionando amplio espacio, menos congestión, y más opciones. No es de esperar que los futuros teatros sean indulgentes.

El C-SPT tuvo éxito, al principio en primer lugar, debido a hombres y mujeres eficientes, que pasaron buena parte del año juntos, dominando la logística multinacional. La OTAN no podía salir por primera vez fuera de su sector y fallar su misión, el orgullo del trabajo en equipo y del personal estaban profundamente arraigados. Aunque estos son valiosos ingredientes, las operaciones futuras quizás no permitan trabajar por un año en preparar detalles y en desarrollar cohesión. La experiencia no tiene precio pero se pierde rápido.

Fallar no era parte ni de nuestra ética ni de nuestro vocabulario. En el futuro, la actitud del haber-estado-allí y haber-hecho-eso podría afianzarse y reducir el sentido de urgencia. Además, muchos de los participantes serán ascendidos, transferidos, o se jubilarán del servicio activo. La verdad es que NATO puede repetir este proceso indefinidamente sin nunca establecer una capacidad logística permanente y podría enfrentar la posibilidad de que siempre dependerá de un convenio *ad hoc*.

La logística multinacional, OTAN y C-SPT fueron afortunados en *Joint Endeavor*. Pocos entendieron la

función del C-SPT o cómo medir su rendimiento. El único límite entre el éxito y el fracaso fue la delgada línea de lo desconocido detrás del cual trabajamos asiduamente para resolver asuntos nunca antes enfrentados por la OTAN. Dentro de este espacio de oportunidades, la logística multinacional ganó estructura y estatus. Se educaron a sí mismos mientras cumplían su misión—lo cual no es una fórmula para llevar a cabo logísticas multinacionales. Una preocupación para futuras operaciones es si el éxito engendrara altas expectativas la próxima vez. Desafortunadamente, sin un cuartel general de logística establecido, un teatro no muy complicado, y de dedicación para institucionalizar las lecciones logísticas aprendidas de *Joint Endeavor*, el éxito del C-SPT es dudoso.

La logística es una responsabilidad nacional. Sin embargo, los logísticos nacionales carecen de trabajos en conjunto, combinado, multinacional y de alianzas, especialmente cuando los contratos de servicios y productos, puertos e instalaciones son administrados y controlados por los comandos logísticos del teatro. Las sinergias logísticas en el teatro parecen optimizarse con la centralización, en vez de con los controles nacionales de ciertos fondos, servicios, contratos y suministros. En una operación logística, el comando puede obtener tremendos dividendos —para ventaja de todos los participantes.

Queda mucho por cumplir en el diverso y confuso mundo de la logística multinacional. Cualquier escenario militar que no se dedique a la optimización y mutua sinergia —que se deriva de prácticas de logística multinacional ya probadas tales como negociaciones colectivas de recursos y contratos, fondos comunes, servicios de apoyo centralizados y reducidos requerimientos de fuerza laboral— derrochan preciosos recursos.

El compromiso de la OTAN de alejarse de los planes y operaciones *ad hoc* sería un gran paso hacia la optimización del apoyo logístico. Dependiendo gradualmente de la logística es como confiar en una cuenta bancaria sin fondos. Ningún compromiso puede ser hecho de la cuenta sin primero hacer un depósito.

Una vez alguien dijo que una buena logística no puede ganar una guerra por sí sola, pero que una mala logística puede perder una. Las políticas de los EE.UU. y de la OTAN sugieren una fuerte confianza en el futuro de la logística multinacional. Un esfuerzo unificado debe ser realizado ahora para conseguirlo. *MR*

El General de División (retirado) William N. Farnen es un becarario de mayor antigüedad en el Instituto de Administración Logística; él sirvió como el comandante de logística de la OTAN en Bosnia durante los eventos descritos en este artículo.